

Aleksandar Kovač*

ORGANIZACIONO STRUKTURIRANJE I STRATEŠKE POSLOVNE JEDINICE U FUNKCIJI EFIKASNOG UPRAVLJANJA

Sažetak: U savremenim uslovima privređivanja, u uslovima izrazito brzih tržišnih promena, koje utiču na način i organizaciju poslovanja preduzeća, neophodno je uspostaviti takvu organizacionu strukturu koja će osigurati potrebnu fleksibilnost i osnovu za dalji rast i razvoj preduzeća. Svaka pogrešna poslovna odluka za posledicu ima gubitak vremena, novca i energije. Da bi se greške svele na najmanju moguću meru, neophodno je obezbediti kvalitetan sistem računovodstvenih informacija, koje predstavljaju temelj poslovnog odlučivanja. U tom smislu, kako bi se obezbedile kvalitetnije računovodstvene informacije i kako bi se omogućilo praćenje performansi pojedinih delova preduzeća od strane centralne uprave, formiranje i organizaciono strukturiranje strateških poslovnih jedinica je efikasan način da se odgovori izazovima okruženja. U poslednje vreme primetna je tendencija promena na polju organizacionog strukturiranja, ili bolje rečeno organizacionog restrukturiranja poslovnih sistema u užem i širem okruženju, koje ima za cilj delegiranje nadležnosti i odgovornosti na organizacione delove. Profitni centar kao organizacioni deo preduzeća, koji nema status pravnog lica, ima izuzetan značaj.

Ključne reči: strateške poslovne jedinice, decentralizacija upravljanja, planiranje i kontrola ostvarenja, efikasno upravljanje.

ORGANIZATIONAL STRUCTURING AND STRATEGIC BUSINESS UNITS IN FUNCTION OF AN EFFECTIVE MANAGEMENT

Abstract: In modern business conditions, in the conditions of extremely fast market changes which affect the way and the organization of a company's business, it is necessary to set up such an organizational structure which will provide the necessary flexibility and the base for further growth and development of the company. Each wrong business decision results in a waste of time, money and energy. In order to minimize mistakes as much as possible it is necessary to have a quality system of accounting information which is essential for making business decisions. In that sense, in order to provide quality accounting information and to enable the monitoring of the performances of particular parts of the company by the central management, forming and organizational structuring of the strategic business units is an effective way to answer the challenges of the business environment. Recently, a certain tendency of changes in the field of organizational structuring is noticeable, or, more precisely, of organizational restructuring of the business systems in closer and wider environment with a goal of delegating authorities and responsibilities to the organizational divisions. Profit centre, as an organizational part of a company which does not have a legal status, is of an exceptional importance.

Key words: strategic business units, management decentralization, planning and control of realization, effective management.

UVOD

Opstanak i razvoj privrednih subjekata vezuje se pre svega za njihovu sposobnost prilagođavanja uslovima ambijenta u kojem formulišu i implementiraju svoju strategiju poslovanja. U ostvarivanju svojih namera

*Aleksandar Kovač, saradnik u nastavi, Ekonomski fakultet Subotica, aleksandar.kovac@ef.uns.ac.rs

preduzeća nailaze na brojne poteškoće koje zahtevaju adekvatna i blagovremena rešenja. Uspešno strategijsko upravljanje podrazumeva neprekidan razvoj organizacionih sposobnosti i strukture.

Stalne promene privrednog ambijenta, kao sredine u kojoj preduzeća obavljaju svoju delatnost, uslovljavaju ne samo promenu poslovne strategije već i organizacione strukture, a sve u cilju uspešnijeg planiranja aktivnosti i kontrole performansi. Strategijsko upravljanje u velikim i složenim preduzećima, kao i preduzećima koja svoje poslovne aktivnosti obavljaju u različitim geografskim područjima, može biti daleko uspešnije ukoliko se odluke donose sa više mesta odgovornosti. To podrazumeva segmentaciju celine preduzeća na niz strategijskih poslovnih područja. Strategijska poslovna područja sadrže jednu ili više strategijskih poslovnih jedinica u formi centara odgovornosti.

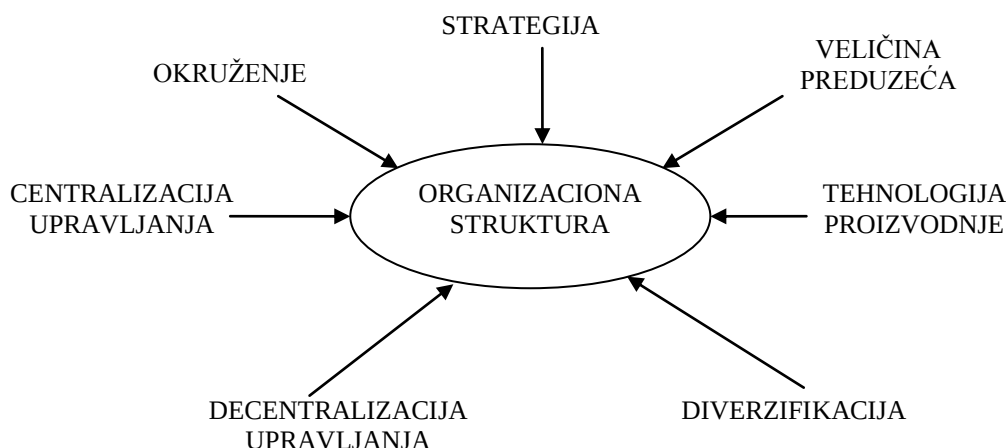
Sve ove promene za rezultat imaju decentralizaciju upravljanja. Decentralizacija upravljanja u velikim i složenim preduzećima sve više postaje neophodnost, ukoliko se želi zadržati ili poboljšati konkurentna pozicija na tržištu koje nikada nije bilo dinamičnije i globalnije. Sve iz razloga jer je menadžment centra odgovornosti obavešteniji o situaciji na lokalnom tržištu. Veća je brzina reagovanja na probleme kada lokalni menadžment ne mora da čeka povratne informacije iz centralne uprave o načinu rešavanja konkretnog problema, što u većini slučajeva može dovesti do zakasnele reakcije. Neblagovremeno reagovanje, s obzirom na današnje turbulentne okolnosti u kojima se odvijaju poslovne aktivnosti, može biti vrlo skupo, kako sa aspekta nastalih troškova tako i sa aspekta propuštenog prinosa. Propuštene šanse koristi konkurencija za poboljšanje svoje pozicije na tržištu, što dodatno ima negativan uticaj na poslovanje preduzeća koja neblagovremeno reaguju na ukazane šanse. Sve to potvrđuje potrebu decentralizacije u velikim preduzećima jer se time skraćuje vreme potrebno za donošenje odluka. Takođe, stvaraju se i uslovi za donošenje kvalitetnijih odluka, jer je menadžment decentralizovanih jedinica bliži tržištu kao neposrednom izvoru informacija za poslovno odlučivanje.

ORGANIZACIONO STRUKTURIRANJE I DECENTRALIZACIJA UPRAVLJANJA

Na samom početku treba istaći da je opstanak i razvoj poslovne organizacije u vezi sa njenom sposobnošću prilagođavanja uslovima datog privrednog ambijenta. Promene uslova privređivanja često zahtevaju određena prilagođavanja na polju organizacione strukture i samog upravljačkog procesa. Stoga upravljački proces i organizaciona struktura zauzimaju posebno mesto i značaj u teorijskim i praktičnim istraživanjima. Cilj istraživanja je pronaći optimalnu organizacionu strukturu, primerenu potrebama i uslovima poslovanja konkretnog preduzeća.

Proces organizacionog strukturiranja, prilagođen internim i eksternim zahtevima, nije nimalo lak zadatak, zbog mnoštva faktora koji utiču na oblik organizacione strukture, što se može videti na Slici 1:

Slika 1. Faktori od uticaja na organizaciono strukturiranje preduzeća



Jedan od važnijih faktora koji utiče na organizacionu strukturu jeste veličina preduzeća. Veličina preduzeća utiče na složenost organizacione strukture, jer sa povećanjem veličine preduzeća raste i složenost njegove organizacione strukture. Mala preduzeća imaju relativno jednostavnu organizacionu strukturu.

Odabir strategije utiče na organizacionu strukturu, tako što je organizaciona struktura okvir u kome se realizuju strategijom definisani ciljevi preduzeća.

Karakteristike tehnološkog procesa ostvaruju svoj uticaj na organizacionu strukturu kroz utvrđivanje raspona rukovođenja, određivanje mesta osnovnih funkcija u preduzeću i dr.

Obavljajući svoju poslovnu aktivnost u određenom okruženju, preduzeća postaju predmet uticaja konkretnog okruženja.

Ukoliko uprava želi izvršiti odgovarajuću decentralizaciju ovlaštenja i odgovornosti na niže nivoe, to će takođe imati direktan uticaj na oblik organizacione strukture.

Rastuća diverzifikacija poslova kojima se preduzeće bavi, takođe će usloviti promenu organizacione strukture, jer je neefikasno donositi sve odluke iz jednog mesta, naročito ako se radi o prostornoj disperziji organizacionih delova.

Sve ove faktore neophodno je uzeti u obzir prilikom organizacionog strukturiranja, kako bi se obezbedila visoka efikasnost celokupnog upravljačkog procesa.

Nastupanjem uslova moderne tržišne privrede uviđa se potreba mnogih, a naročito velikih preduzeća, da decentralizuju svoju organizacionu strukturu i upravljački proces. Decentralizacija se pokazala kao efikasan način za suočavanje sa problemima delova preduzeća koja posluju na različitim tržištima. Svako tržište ima svoje specifične uslove, a specifičnost tih uslova najbolje poznaje lokalni menadžment dela preduzeća koji posluje na tom tržištu.

Može se reći da poseban podsticaj za decentralizaciju upravljanja imaju velika i diverzifikovana preduzeća, jer se pokazalo da organizaciono strukturiranje delova preduzeća i davanje određenog stepena autonomije tim delovima predstavlja jedan od načina za uvećanje ekonomskih efekata preduzeća u celini. Pravilna decentralizacija i mogućnost merenja performansi pojedinih delova preduzeća stvara prostor za uspostavljanje mehanizma motivacije lokalnih menadžera i po tom osnovu ostvarivanje najboljih rezultata preduzeća kao celine. Jasno je da postoji opasnost da menadžer nekog centra odgovornosti deluje u pravcu poboljšanja performansi svog dela, a što može biti na uštrb dobiti preduzeća kao celine. Međutim, to se može izbeći pravilnim postavljanjem sistema nagrađivanja i razvijanjem osećaja pripadnosti preduzeću kao celini.

Uglavnom, decentralizacijom organizacione strukture i upravljačke funkcije može se izbeći ograničena racionalnost pri donošenju poslovnih odluka u samom vrhu upravljačke hijerarhije preduzeća. Kao što je već rečeno, u dinamičnim uslovima privređivanja, nezaobilazan element poslovne politike velikih preduzeća postaje decentralizacija, u većoj ili manjoj meri, u zavisnosti od potreba i želja konkretne poslovne organizacije.

Prednosti decentralizacije su sledeće (Gowthorpe, 2009: 268):

- Menadžeri decentralizovanih delova kompanije će verovatno imati visok nivo autonomije u odlučivanju. To će verovatno dovesti do fleksibilnijeg i bržeg reagovanja na probleme.
- Menadžeri u decentralizovanim kompanijama mogu biti visoko motivisani ako se na njih prenese dovoljan nivo odgovornosti u vođenju njihovih divizija.
- Poređenja koja menadžeri viših nivoa obavljaju između divizija u decentralizovanim kompanijama mogu pomoći da se stvori zdrav nivo konkurencije između menadžera divizija.

Svakako da decentralizacija nosi i određene nedostatke, ali do sada nije pronađen ni jedan upravljački sistem i organizaciona struktura, koji bi bili potpuno oslobođeni svojih negativnih strana.

MODELI ORGANIZACIONE STRUKTURE

Treba istaći da izbor optimalnog modela organizacione strukture, primereno konkretnim uslovima u kojima organizacija obavlja svoju poslovnu aktivnost, predstavlja osnovu za efikasno upravljanje. Efikasno

upravljanje u današnjim uslovima tržišnog načina privređivanja podrazumeva visok stepen fleksibilnosti promenama u okruženju. Stvaraju se uslovi u kojima je neophodan anticipativan pristup tržišnim kretanjima i po tom osnovu planiranje, merenje i kontrola ostvarenja aktivnosti i procesa. To dalje uslovljava izbor optimalnog modela koji će biti u funkciji rasta i razvoja preduzeća u novonastalom privrednom ambijentu. Model organizacije zasnovan na strateškim poslovnim jedinicama svakako predstavlja jedan od načina za ostvarivanje visokih poslovnih i finansijskih performansi, uz uslov da su stvoreni i drugi preduslovi za uspešno pozicioniranje i funkcionisanje preduzeća, odnosno njegovih delova.

Poznata su dva osnovna modela organizacione strukture:

- funkcionalni i
- divizionalni model.

Takođe je prisutna i organizaciona struktura koja predstavlja kombinaciju prethodna dva modela. Ova struktura se naziva hibridnom organizacionom strukturom.

Kod funkcionalnog modela organizacije preduzeća razlikovanje poslova se vrši prema kriterijumu poslovnih funkcija. To znači da organizacione delove čine same poslovne funkcije. Preduzeće je organizovano po sektorima, npr. sektor proizvodnje, računovodstva, pravnih poslova itd. Funkcionalni menadžer odgovoran je za jednu od poslovnih funkcija, ali na nivou organizacije kao celine. Divizionalni model organizacije takođe se sastoji od organizacionih delove, ali oni, za razliku od funkcionalnog modela, nisu u čvrsto povezani, poslovno su zaokruženi, nezavisni od ostalih delova preduzeća. Ovaj model podrazumeva i veći stepen decentralizacije ovlašćenja.

Pre Drugog svetskog rata, većinom je u primeni bio funkcionalni model, da bi nakon toga divizionalni model bio sve više zastupljen. Pojava divizionalne organizacione strukture bila je povezana sa sve većom nestabilnosti i složenosti okruženja u kojem su preduzeća poslovala. Rastuća diverzifikacija, uslovljena rastom i razvojem, takođe je jedan od uzroka pojave i sve veće primene divizionalne organizacione strukture. Jednostavno, fleksibilna organizaciona forma velikih preduzeća, kakva je i divizionalna, ima sve veću primenu, mada se vrlo često sreću organizacione strukture koje ne predstavljaju čistu divizionu formu. Divizionna organizaciona struktura podrazumeva podelu preduzeća na divizije u kojima su sadržane sve potrebne funkcionalne aktivnosti. Svaka divizija dobija određeni stepen samostalnosti, tj. ovlašćenja i odgovornosti za ostvarene performanse. Divizije obično imaju vrlo visok stepen samostalnost, ali opet sve u zavisnosti od potreba i želja vrhovnog menadžmenta. Stepem autonomije odlučivanja svakog centra odgovornosti, zavisi od statusa, odnosno da li se radi o profitnom ili investicionom centru. Profitni centar ima odgovornost za nastale prihode, rashode i rezultat, ali nema nadležnost kapitalnog investiranja. Za razliku od profitnog, investicioni centar ima i nadležnost kapitalnog investiranja. Takođe treba istaći da se radi o pravno nesamostalnim delovima preduzeća. Upravo zbog toga segmentiranje preduzeća na profitne i investicione centre uključuje organizovanje centralnih funkcija na nivou direkcije kao na primer: ekonomski poslovi, marketing, finansije, razvoj i pravni deo. Takođe treba dodati da centralizacija određenih funkcija nije univerzalna. Osnovu za centralizaciju pojedinih funkcija na vrhu preduzeća predstavlja očuvanje sinergetskih prednosti u slučaju kada se prodaja ili nabavka vrši na nivou preduzeća. Svakako da očuvanje tih prednosti predstavlja racionalnu argumentaciju za zadržavanje pojedinih funkcija na nivou vrha preduzeća. Na taj način dolazi do uvažavanja interesa celine preduzeća. Ovo upućuje na konstataciju da je od suštinskog značaja pronalaženje prave mere decentralizacije, odnosno autonomije segmenata preduzeća. Pronalaženje prave mere autonomije centara odgovornosti, uz zadržavanje izvesnog stepena centralizacije, prilagođeno stvarnim potrebama, zasigurno predstavlja jedan od većih izazova moderne tržišne ekonomije.

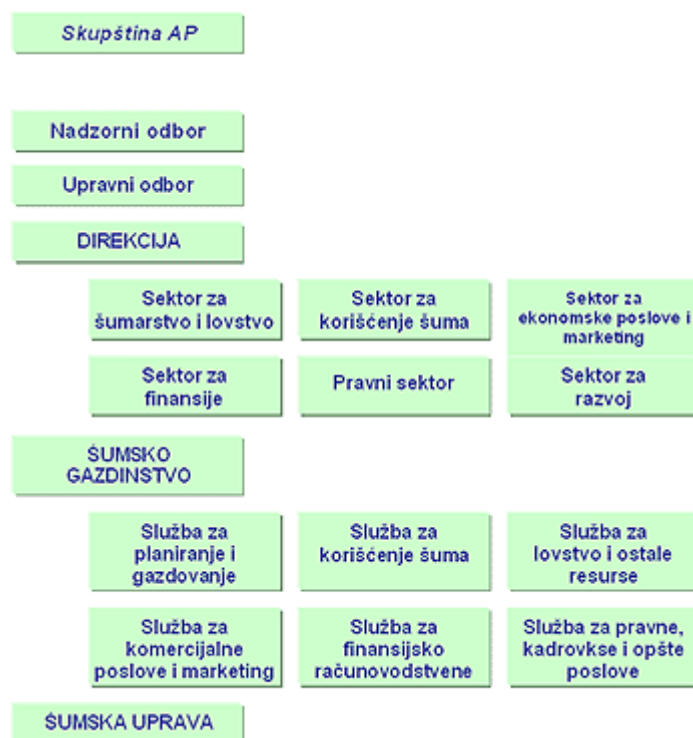
UTICAJ PROFITNIH CENTARA NA EFIKASNOST I EFEKTIVNOST POSLOVANJA

Primarni cilj preduzeća u tržišnoj ekonomiji jeste maksimiranje dobitka na dug rok. Bitno je naglasiti da je ostvarivanje dobitka na dug rok u suprotnosti sa težnjom pojedinih kompanija da ostvare poboljšanje kratkoročnih performansi na račun dugoročnog rasta i razvoja. Takav način poslovanja pre ili kasnije dovodi kako kompaniju tako i njen menadžment u nezavidnu situaciju. U literaturi srećemo i neke druge ciljeve koji se ističu kao primarni, ali može se primetiti da svi ti ciljevi imaju direktan ili indirektan uticaj na dobit.

Stoga, maksimiranje dobitka na dug rok možemo prihvatiti kao univerzalan cilj, naravno uz uvažavanje ciljeva i svih internih i eksternih interesnih grupa u preduzeću. Kako bi preduzeća lakše realizovala svoj univerzalni cilj, posebna pažnja se posvećuje efikasnosti i efektivnosti poslovanja pojedinih delova preduzeća. To uslovljava potrebu, naročito u velikim i diverzifikovanim preduzećima, organizacionog strukturiranja centara odgovornosti, kako bi se olakšao uvid u aktivnosti i rezultate pojedinih delova preduzeća od strane vrhovnog menadžmenta. Pored investicionog i profitnog centra, imamo još troškovne i prihodne centre. Investicioni centri imaju najveći stepen autonomije. Uz odgovornost za prihode, rashode i rezultat (profitni centar), imaju još i nadležnost kapitalnog investiranja. Prihodni centri imaju odgovornost za prihode, a troškovni za troškove. Profitni centri su češće oblika organizacije centara odgovornosti u odnosu na investicione centre, jer investicioni centri ipak predstavljaju najviši stepen autonomije delova preduzeća, te stoga postoji izvestan oprez od strane centralne uprave po pitanju davanja statusa investicionog centra pojedinom delu preduzeća.

Na Slici 2 dat je prikaz organizacione strukture Javnog preduzeća „Vojvodina šume“, u čijoj organizacionoj strukturi su zastupljeni profitni centri, kao centri odgovornosti za prihode, rashode i rezultat njihove razlike:

Slika 2. Organizaciona šema Javnog preduzeća „Vojvodina šume“



Izvor: <http://www.vojvodinasume.rs>.

Javno preduzeće „Vojvodina šume“ gazduje šumama na području Vojvodine. Osnovano je od strane Skupštine AP Vojvodine, koja utvrđuje opšte smernice razvoja i daje saglasnost za programe gazdovanja. Upravni odbor sastavljen je od jedanaest članova i da utvrđuje poslovnu politiku, usvaja izveštaje o poslovanju, odlučuje o raspodeli dobiti, donosi investicione odluke i sl. Nadzorni odbor takođe imenuje Skupština Autonomne Pokrajine, sastoji se od pet članova i oni vrše kontrolu poslovanja putem pregleda godišnjih izveštaja i predloga za raspodelu dobiti. Direktor preduzeća imenuje se na isti način. Direkcija preduzeća ima razvojnu i koordinaciono-kontrolnu funkciju, odnosno bavi se strategijom, razvojem i kontrolom delova preduzeća. Delovi preduzeća predstavljaju profitne centre, koji su formirani na nivou šumskih područja. Strukturirana su četiri profitna centra kao oblik organizacije šumskih gazdinstava.

Pregledom organizacione šeme, uviđa se da je preduzeće organizovano u tri nivoa:

1. direkcija preduzeća;

ŠKOLA BIZNISA

2. delovi preduzeća – šumska gazdinstva i
3. radne jedinice – šumske uprave.

Dakle, optimalna organizaciona strukturiranost, prilagođena potrebama konkretnog preduzeća, jeste vrlo bitna pretpostavka efikasnog upravljanja delovima i celinom preduzeća. Pravilna organizaciona strukturiranost je prva pretpostavka neophodna za uspešno planiranje, merenje i kontrolu ostvarenja, odnosno za pravilno funkcionisanje računovodstva odgovornosti. Da bi računovodstvo odgovornosti dalo željene rezultate, odnosno da bi se utvrdilo ko je za šta odgovoran i zaslužan, pa u skladu sa svojim ostvarenjima eventualno nagrađen, neophodno je odabrati oblik organizacione strukture koja će stvoriti preduslove za efektivan sistem računovodstva odgovornosti. Kao što kaže dr Ljubica Gajić: „Postignuti rezultati, pojedina, grupe, organizacione jedinice – dela preduzeća, moraju se odraziti na stimulativni deo plata menadžera i ostalih izvršilaca radnih aktivnosti, da bi pak istovremeno stimulativni deo plata imao povratno stimulativno dejstvo na budući rad, na nova ostvarenja i tako neprekidno u svojoj uslovljenosti i međuzavisnosti“ (Gajić, 2007:29). To istovremeno znači i decentralizaciju ovlašćenja, u većoj ili manjoj meri, na menadžment delova preduzeća, kako bi menadžment delova preduzeća mogao preduzimati akcije kojima će uticati na ostvarenja centara odgovornosti kojima rukovode. Tek nakon decentralizacije ovlašćenja, a ne samo odgovornosti, rad menadžmenta određenog centra odgovornosti može biti predmet objektivne kontrole i ocene od strane centralne uprave. Ovde je moguće uvideti jasnu vezu između optimalne organizacione strukture, rastuće decentralizacije upravljanja i pravilno uspostavljenog računovodstva odgovornosti sa svojim zadacima.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Profitni centar, kao centar odgovornosti za profit, pretpostavlja izvesni nivo autonomije u odlučivanju o tekućem poslovanju, što menadžment datog centra odgovornosti čini direktno odgovornim za prihode, rashode i dobit, nastalih kao rezultat njihovog rada. Organizacionim strukturiranjem profitnih centara, kao strateških poslovnih jedinica, stvorene su mogućnosti računovodstvenog planiranja i praćenja ostvarenja po područjima odgovornosti, što zajedno sa sistemom stimulativnog nagrađivanja treba da bude u funkciji efikasnog upravljanja i poslovnog odlučivanja.

Prilikom organizacionog strukturiranja centara odgovornosti, kao što je rečeno, neophodno je pronaći optimalan nivo autonomije pojedinih delova preduzeća, što zavisi ne samo od konkretnih uslova privrednog ambijenta, već i od spremnosti centralne uprave da se odrekne određenih nadležnosti. Delegiranje izvesnog stepena nadležnosti na niže nivoe menadžmenta, odnosno menadžment centra odgovornosti, treba biti u funkciji poboljšanja poslovnih i finansijskih performansi delova, ali i celine preduzeća. Moguće su situacije da menadžment, npr. profitnog centra, forsira maksimiranje dobitka kao primarnog cilja svog centra odgovornosti, a što može ići na teret drugih centara, odnosno preduzeća kao celine. Svakako da ovakav pristup posmatranja delova preduzeća apsolutno nezavisnih od celine preduzeća nije opravdan, jer može dovesti do smanjenja dobitka preduzeća kao celine.

Menadžment pojedinog centra odgovornosti mora biti svestan postojanja preduzeća kao celine i u tom kontekstu planirati svoje aktivnosti. Takođe, menadžeri moraju biti svesni da nadležnosti koje su im delegirane, automatski povlače i njihovu odgovornost za svaku preduzetu akciju u njihovom centru odgovornosti, kao i za efekte po tom osnovu na preduzeće kao celinu. Stvaranjem jedne šire slike, uz internu komunikaciju centralne uprave, menadžmenta pojedinog centra odgovornosti i menadžmenta ostalih centara, moguće je stvoriti jednu respektabilnu poslovnu snagu koja će se na tržištu manifestovati u vidu ubrzanog rasta i razvoja, kako pojedinih delova tako i celine preduzeća.

LITERATURA

- [1] Gajić, Lj., (2007) *Upravljačko računovodstvo – osnovi teorije i metodologije obračuna troškova*, Subotica, Ekonomski fakultet.
- [2] Gowthorpe, C., (2009) *Upravljačko računovodstvo*, Beograd, Data status.

- [3] Stevanović, N., Malinić, D., Milićević, V., (2011) *Upravljačko računovodstvo*, Beograd, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
- [4] Todorović, J., Đuričin, D., Janošević, S., (2003) *Strategijski menadžment*, Beograd, Ekonomski fakultet.
- [5] Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja, (2009) *IFRS 8 – Segmenti poslovanja*, Beograd, SRRS.
- [6] <http://www.vojvodinasume.rs>.

Primljeno: 30.05.2012.

Odobreno: 05.06.2012.